

**VELEUČILIŠTE "NIKOLA TESLA" U GOSPIĆU**

Ivan Štimac

**SUVREMENE ORGANIZACIJSKE VRSTE  
NA PRIMJERU PODUZEĆA  
CONTEMPORARY ORGANIZATIONAL FORMS ON THE EXAMPLE  
OF AN ENTERPRISE**

Završni rad

**VELEUČILIŠTE "NIKOLA TESLA" U GOSPIĆU**

Poslovni odjel

Stručni studij Ekonomika poduzetništva

**SUVREMENE ORGANIZACIJSKE VRSTE**

**NA PRIMJERU PODUZEĆA**

**CONTEMPORARY ORGANIZATIONAL FORMS ON THE EXAMPLE  
OF AN ENTERPRISE**

Završni rad

MENTOR

Marija Baburić Vranešić, univ.spec.oec.

STUDENT

Ivan Štimac

MBS: 2962000479/11

Gospić, rujan 2017.

Veleučilište „Nikola Tesla“ u Gospiću  
Poslovni odjel

Gospić, 16.08.2017.

## **Z A D A T A K**

za završni rad

Pristupniku Ivanu Štimcu, MBS:2962000479/11

Studentu stručnog studija Ekonomike poduzetništva, izdaje se tema završnog rada pod nazivom  
Suvremene organizacijske vrste na primjeru poduzeća

Sadržaj zadatka :

Uvod

Povijesni razvoj važnosti organizacije u ljudskim djelatnostima

Osnovne definicije, podjele i vrste struktura unutar organizacije kao predmeta proučavanja.

Usporedba starijih metoda organizacije sa suvremenim metodama te razlozi njihovog razvoja i promjene.

Utjecaj napretka na području raznih znanosti koje utječu na kvalitetu organizacije,  
posljedice razvoja informatičke i komunikacijske tehnologije

Primjer iz prakse-HELD d.o.o

Zaključak

*Završni rad izraditi sukladno odredbama Pravilnika o završnom radu Veleučilišta „Nikola Tesla“ u Gospiću.*

Mentor: Marija Baburić Vranešić, univ.spec.oec..., pred. zadano: 05.02.2017.,  
(ime i prezime) (nadnevak)

potpis

Pročelnik odjela: Mile Vičić  
(ime i prezime)

pred.,predati do: 22.09.2017.,  
(nadnevak)

potpis

Student:Ivan Štimac,  
(ime i prezime)

primio zadatak: 16.08.2017.,  
(nadnevak)

potpis

Dostavlja se:

- mentoru
- pristupniku

## IZJAVA

Izjavljujem da sam završni rad pod naslovom "Suvremene organizacijske vrste na primjeru poduzeća" izradio samostalno pod nadzorom i uz stručnu pomoć mentora Marije Baburić Vranešić, univ.spec.oec.viši predavač

Ime i prezime

Ivan Stanić

(potpis studenta)

## SAŽETAK

Organizacija je kroz cijelu povijest imala važnu ulogu u razvoju i napretku civilizacije. S vremenom su jednostavne organizacije prerastale u kompleksnije oblike, a to je, kao i napredak na ostalim područjima ljudskog života, bio uvjet za razvoj civilizacije kakvu danas poznajemo. Stvaranje kompleksnijih oblika organizacije potaklo je detaljnije proučavanje njihovog formiranja i strukture, pa nastaju teorije organizacije koje se svrstavaju u tri osnovne skupine: klasičnu, neoklasičnu i suvremenu. Izrazita se važnost pridodaje pojmu organizacijske strukture, kao najvažnijeg dijela svake organizacije, svakog poduzeća - sustava odnosa među ljudima uspostavljenog radi izvršavanja određenih zadataka. Struktura organizacije stvara se formiranjem nižih organizacijskih jedinica u poduzeću u koje se ubrajaju odjeli, divizije i sekcije. Na primjeru poduzeća HELB d.o.o. prikazana je organizacijska struktura suvremenog srednje velikog poduzeća.

Ključne riječi: organizacija, organizacijska teorija, organizacijska struktura, organizacijska jedinica

## SUMMARY

Throughout history organization has had an important role in development and progress of civilization. As time passed such simple organizations transformed into more complex forms, and that was, along with advances in other areas of human life, a requirement needed for development of civilization as we know it today. The creation of complex forms of organization encouraged the more detailed study of process of their formation and structure, so several theories of organization arose which can be classified in three groups: classic, neoclassic and contemporary. The concept of organizational structure is of distinct value as the single most important part of every organization, every enterprise - a system of relationships among people established to perform certain tasks. The structure of an organization is formed by the creation of lower level organizational units in an enterprise, which includes departments, divisions and sections. The example of enterprise HELB d.o.o. shows the organizational structure of intermediately sized enterprise.

Key words: organization, organizational theory, organizational structure, organizational unit

## SADRŽAJ

1. UVOD .....	1.
1.1. Problem i predmet rada .....	1.
1.2. Cilj i svrha rada .....	1.
1.3. Struktura rada .....	2.
2. ULOGA I VAŽNOST ORGANIZACIJE .....	3.
2.1. Organizacija kroz povijest .....	3.
2.2. Važnost organizacije .....	3.
2.3. Organizacija kao znanost .....	4.
3. RAZVOJ TEORIJE ORGANIZACIJE .....	5.
3.1. Početci teorije organizacije .....	5.
3.2. Teorije organizacije .....	5.
4. ORGANIZACIJSKE VRSTE .....	6.
4.1. pristupi provođenju organizacije .....	6.
4.1.1. Potpuna i djelomična organizacija .....	7.
4.1.2. Individualna i shematska organizacija .....	7.
4.1.3. Centralizirana i decentralizirana organizacija .....	8.
4.1.4. Jednokratna i postupna organizacija .....	9.
5. ORGANIZACIJSKA STRUKTURA .....	9.
5.1. Pojam organizacijske strukture .....	9.
5.2. Elementi organizacijske strukture .....	10.
5.3. Projektiranje organizacije .....	11.

5.4. Vrste organizacijskih struktura .....	11.
5.4.1. Funkcijska organizacijska struktura .....	12.
5.4.2. Procesna organizacijska struktura .....	13.
5.4.2. Divizijska organizacijska struktura .....	14.
5.4.3. Projektna organizacijska struktura .....	15.
5.4.4. Matrična organizacijska struktura .....	16.
6. IZBOR ORGANIZACIJSKE STRUKTURE .....	17.
6.1. Čimbenici izbora organizacijske strukture .....	17.
6.2. Unutarnji čimbenici izbora organizacijske strukture .....	17.
6.3. Vanjski čimbenici izbora organizacijske strukture .....	18.
7. INFORMACIJSKI SUSTAVI U ORGANIZACIJI.....	18.
7.1. Uloga informacijskog sustava u organizaciji.....	18.
7.2. Informacijska tehnologija u organizaciji .....	19.
7.3. Upravljanje informacijskim sustavom .....	19.
8. PODUZEĆE HELB D.O.O .....	20.
8.1. Povijest poduzeća .....	20.
8.2. Djelatnost poduzeća .....	20.
8.3. Certifikati .....	21.
8.4. Struktura zaposlenika .....	22.
8.5. Organizacijska struktura .....	23.
8.5.1. Sektor za nuđenje i realizaciju .....	24.
8.5.2. Tehnički sektor .....	25.
8.5.3. Sektor za marketing .....	27.



8.5.4. Sektor ljudskih potencijala i zajedničkih poslova .....	28.
8.5.5. Sektor financija .....	29.
8.6. Informacijski sustav i tehnologija .....	30.
9. ZAKLJUČAK .....	31.
LITERATURA .....	32.
POPIS SLIKA .....	33.

# 1. UVOD

## 1.1. Problem i predmet rada

Organizacija je oduvijek bila dio čovjekova nastojanja da prebrodi razne teškoće, ovlada prirodom, ali i samim sobom. Samom pripadnošću društvenoj zajednici na neki način čovjek je od rođenja do smrti primoran biti dio nekakve organizacije, ponekad dobrovoljno, ali često i protiv svoje volje. Mnoge takve organizacije stvaraju se spontano, kao posljedica čovjekove socijalno orijentirane naravi, ali nastanak i postojanje mnogih od njih mogući su jedino pažljivom i planiranom izgradnjom i održavanjem. Nesvjesno nastale društvene tvorevine prerastaju u predmet proučavanja, analize i brojnih rasprava - organizacija postaje znanost.

Uz ostale organizacije čija je struktura desetljećima pomno proučavana i analizirana, poput vojnih ili državnih ustroja, organizacija poduzeća postala je predmetom proučavanja brojnih stručnjaka. U početku jednostavni obrti i radnje u kojima je radilo svega nekoliko osoba prerastaju s vremenom u kompleksne tvorevine, koje zahtijevaju detaljno razrađenu strukturu i tijek procesa da bi mogle učinkovito funkcionirati. Napredak na području prijevoza dobara, proizvodne tehnologije i razmjene informacija stavlja pred poduzeća velike izazove u pogledu maksimalnog iskorištavanja novonastalih okolnosti za povećanje efikasnosti i efektivnosti. Kao rezultat napora stručnjaka i znanstvenika da se ti ciljevi ostvare u što većoj mjeri nastale su mnoge teorije organizacije na temelju kojih su stvorene organizacijske vrste i strukture te pristupi i principi njihova oblikovanja.

## 1.2. Cilj i svrha rada

Osnovni cilj i svrha ovog završnog rada je:

- objasniti važnost i razvoj organizacije kroz povijest,
- prikazati osnovne vrste, strukture i pristupe formiranju organizacije,
- na primjeru poduzeća HELB d.o.o. izvršiti analizu organizacijske strukture srednje velikog poduzeća.

### 1.3. Struktura rada

Završni rad podijeljen je na devet dijelova, uključujući Uvod i Zaključak:

- u Uvodu je naveden problem i predmet rada, cilj i svrha rada te struktura rada,
- u drugom dijelu rada opisana je uloga i važnost organizacije kroz povijest i njezina afirmacija kao znanstvene discipline,
- treći dio rada razrađuje razvoj teorije organizacije te prikazuje njihovu podjelu u tri osnovne skupine,
- u četvrtom dijelu rada prikazane su organizacijske vrste, odnosno različiti pristupi u provođenju organizacije,
- peti dio rada obrađuje pojam organizacijske strukture, elemente organizacijske strukture i vrste organizacijskih struktura
- u šestom dijelu rada analiziraju se čimbenici izbora organizacijske strukture i njihova podjela,
- sedmi dio rada opisuje ulogu informacijskih sustava u organizaciji te primjenu modernih informacijskih tehnologija u organizaciji,
- u osmom dijelu rada prikazana je povijest, djelatnost i struktura zaposlenika te je izvršena analiza organizacijske strukture poduzeća HELB d.o.o.
- u devetom dijelu navedeni su zaključci na temelju prethodno provedenih razmatranja.

## 2. ULOGA I VAŽNOST ORGANIZACIJE

### 2.1 Organizacija kroz povijest

Od svojih početaka čovjek se oslanjao na zajednički rad u rješavanju raznih problema. Oskudnost osnovnih sredstava za preživljavanje i surovi uvjeti zahtjevali su suradnju, a samim time i organizaciju aktivnosti.

Organizacija je veoma stara aktivnost čovjeka kao mislećeg bića. Stoga nije pretjerano tvrditi da organizacija počinje s pojavom čovjeka, jer se njome počeo baviti istovremeno s početkom obavljanja korisnog proizvodnog rada s kojim je, uz pomoć primitivnih sredstava za rad, preoblikovao predmete rada u raznovrsne proizvode, u cilju podmirivanja svojih životnih potreba. (Sikavica, Novak, 1999; 3)

Kao društveno biće, čovjek je zapravo od svog rođenja na neki način dio organizacije. Od ranog djetinjstva, preko školovanja i rada, sve do starosti, pripadnost raznim vrstama organizacija je neizbježna.

Čovjek je uvijek bio upućen na organizaciju, njezinu uporabu i prilagođavanje, odnosno oblikovanje; istina, u početku u ograničenoj mjeri i u primitivnim oblicima koji su se temeljili isključivo na iskustvu. S postupnim razvojem proizvodnih snaga, koje su pratili odgovarajući društveno-ekonomski odnosi, razvijala se i organizacija, povećavao se broj i umnožavali su se oblici organizacije sve dok nije poprimila današnje razmjere kad je već bilo nemoguće bez znanstvenog pristupa rješavati sve složenije organizacijske probleme, a isto tako i uspostavljati modernu, fleksibilnu i efikasnu organizaciju. (Sikavica, Novak, 1999; 4)

### 2.2. Važnost organizacije

Uz napredak civilizacije, važnost organizacije u ljudskim aktivnostima sve je više rasla. Efikasnost i efektivnost organizacije postajali su jednako važan čimbenik proizvodnosti i blagostanja kao i sam rad i proizvodni inputi. Organizacija na svakom području ljudskog života postala je okosnica društva i svijeta kakvog danas poznajemo. Ciljevi koji su se činili nemogućima ostvareni su, pored ostalih elemenata, i učinkovitom primjenom organizacije.

Organizacija, dakle, omogućava realizaciju najsloženijih zadataka, proširuje opseg čovjekove individualne snage, jer organizacija od tih individualnih snaga stvara društvenu snagu, ubrzava proces ostvarivanja zadataka, odnosno skraćuje potrebno vrijeme za njegovo izvršenje i, što je posebno važno, odgovarajućom se organizacijom relativno smanjuju troškovi (radni i materijalni) za postizanje istog rezultata. (Sikavica, Novak, 1999; 5)

Kvalitetnom organizacijom ostvaruju se značajne uštede u proizvodnji, prijevozu i održavanju. Sredstva koja bi bila iskorištena na jednom mjestu preusmjeravaju se u druge svrhe, čime se ne ostvaruje samo korist za dotičnu organizaciju, nego za društvo u cjelini. Proizvodi postaju kvalitetniji, prijevoz i trgovina jeftiniji - raste životni standard.

### 2.3. Organizacija kao znanost

Značajna uloga organizacije za društveni razvoj rezultirala je sve dubljim i opširnijim proučavanjem njenih čimbenika.

Organizacija, i kao institucija i kao aktivnost, toliko je danas prisutna u društvu i važna za njegov daljnji razvoj da je praktički nemoguće rješavati problem bez odgovarajućih znanstvenih istraživanja njihove organizacijske komponente, što organizaciji daje znanstveni karakter. (Sikavica, Novak, 1999; 6)

Afirmacija organizacije kao znanstvene discipline značilo je uključivanje organizacije u nastavne planove mnogih visoko školskih ustavnoga i izdavanje stručnih i znanstvenih radova. Kao predmet proučavanja zaokupila je zanimanje mnogih znanstvenika i stručnjaka. Ipak, postoje određena neslaganja u pogledu organizacije kao znanosti. Raspravlja se o tome kojoj skupini znanosti ona pripada, ali znanstveni karakter organizacije nije sporan.

### 3. RAZVOJ TEORIJE ORGANIZACIJE

#### 3.1. Početci teorije organizacije

Izučavanja organizacije počela su davno u prošlosti, ali su uglavnom bila sporadična i odnosila su se na samo na neke aspekte organizacije bez veće teorijske vrijednosti. Međutim, s postupnim povećanjem i širenjem proizvodnog rada, stalnim unaprijeđenjem sredstava za rad i radnih metoda, organizacija rada postaje sve složenija, pa stoga samo iskustvo nije više bilo dovoljno za unapređenje proizvodnje i privrede u cjelini. Zbog toga se sporadično pristupa izučavanjima načina i metoda proizvodnje i organizacije rada. (Sikavica, Novak, 1999; 43)

#### 3.2. Teorije organizacije

Teorije organizacije možemo podijeliti u tri osnovne skupine: klasičnu, neoklasičnu i suvremenu.

Društveni i ekonomski uvjeti u SAD-u krajem 20. stoljeća pružili su idealne prilike za konačni prelazak organizacije kao praktične aktivnosti u znanstvenu disciplinu. Razvoj industrije popraćen napretkom u prijevozu ljudi i dobara zahhtevao je detaljniju razradu organizacije na tim područjima.

Prekretnicu u proučavanju organizacije izvršio je F. W. Taylor (1856. - 1915.) objavljivanjem svog djela "Upravljanje pogonom" 1903. Kasnije je svoja istraživanja proširio i produbio u djelu objavljenom godine 1911. "Principi znanstvenog upravljanja". (Sikavica, Novak, 1999; 46)

U Europi su svoj doprinos klasičnoj teoriji organizacije dali ponajprije H. Fayol i M. Weber. Predmet proučavanja kojem se posvetio Fayol bilo je upravljanje poduzećem u cjelini, a njegovo najznačajnije djelo je "Opće industrijsko upravljanje", objavljeno 1916. Webera mnogi smatraju osnivačem birokratske organizacije, a njegovo najvažnije djelo je "Privreda i društvo".

Neoklasična teorija nastaje kao posljedica snažnog rasta industrijske proizvodnje tijekom i nakon 1. svjetskog rata. Poduzeća i proizvodni pogoni postaju puno veći u svakom pogledu, organizacija se razvija u horizontalnom i vertikalnom pravcu. O. Sheldon svojim radom nagovještuje potrebu za drugačijim odnosom prema radniku u organizaciji.

Osnovna postavka neoklasičara organizacije izražava se time što se ponašanje radnika pri radu ne objašnjava samo ekonomskim motivima, već i odnosima koji vladaju u poduzeću, zatim uvjetima u kojima radnik radi, pa i emocijama kojima je radnik izložen. (Sikavica, Novak, 1999; 52)

Novi val većih promjena u funkcioniranju i međuovisnosti poduzeća javlja se nakon 2. svjetskog rata. Neoklasična teorija nije mogla pružiti zadovoljavajuća rješenja za nastale probleme, pa počinje nastajati moderna teorija organizacije, koja nastavlja sa humanizacijom radnog mjesta te naglašava važnost učinkovite komunikacije i odnosa dijelova i cijeline.

Najveća promjena koja je u tom radu izvršena jest decentralizacija organizacije koja je, s jedne strane, obilježena stvaranjem profitnih centara i, s druge strane, prenošenjem sve većeg broja odluka, posebno onih neprogramiranih odnosno rutinskih na niže hijerarhijske stupnjeve, približavajući tako ljude onima koji utječu na njihovu sudbinu. (Sikavica, Novak, 1999; 54)

## 4. ORGANIZACIJSKE VRSTE

### 4.1. Pristupi provođenju organizacije

Organizaciju poduzeća moguće je izvesti na različite načine, ovisno o ciljevima poduzeća, vremenskoj ograničenosti i drugim čimbenicima. S obzirom na mogućnost utjecaja spomenutih i mnogih drugih faktora, ima smisla pretpostaviti da je za učinkovito modeliranje organizacije potrebno više različitih pristupa.

Pod organizacijskim vrstama, dakle, podrazumijevamo (ubrajamo) različite pristupe u provođenju organizacije, a među najvažnije spadaju sljedeći:

a) prema opsegu - potpuna ili djelomična

- b) prema načinu na koji se provodi - individualna i shematska organizacija
- c) prema koncepciji rukovođenja (upravljanja) - centralizirana i decentralizirana
- d) prema trajanju rada na organizaciji - jednokratna i postupna organizacija i, konačno,
- e) s obzirom na postojanje organizacije - organizacija i reorganizacija, koje se također mogu ubrojiti u vrste organizacije. (Sikavica, Novak, 1999; 28)

#### 4.1.1. Potpuna i djelomična organizacija

Potpuna organizacija, tj. ona koja se odnosi na cjelokupno poslovanje, upotrebljava se u poduzećima koja se nalaze u osnivanju kada treba potpuno izgraditi organizaciju ili pak u onim poduzećima koja su provela ili provode veliku rekonstrukciju i modernizaciju kada je u postojeću organizacijsku strukturu nemoguće uklopiti proširena tvornička postrojenja na većem prostoru, veći broj i novu strukturu kadrova, a često i novi materijal, nove sirovine i novu tehnologiju. (Sikavica, Novak, 1999; 29)

U procesu provođenja potpune organizacije kompletna se organizacijska struktura podvrgava sustavnoj i kritičkoj analizi te se provodi njena rekonstrukcija. To ipak ne znači nužne promjene svih postojećih organizacijskih odnosa, tako da će oni elementi organizacije koji zadrže zadovoljavajuću razinu funkcionalnosti ostati nepromjenjeni.

Djelomična organizacija susreće se obično u onim poduzećima u kojima se provode manje organizacijske promjene, odnosno u onima u kojima se promjene provode na ograničenom području. To znači da se kod takve djelomične organizacije ne mora mijenjati ni kritički istraživati cjelokupna postojeća organizacija. (Sikavica, Novak, 1999; 30)

Ovaj proces obično zahvaća jedan dio organizacije, no bez obzira na manji opseg promjena u strukturi potrebno je primpremiti i ostale jedinice organizacije na promjene koje slijede da bi se zadržala funkcionalnost i učinkovitost poduzeća kao cjeline.

#### 4.1.2. Individualna i shematska organizacija

Individualna (specifična) organizacija ona je koja organizacijskim problemima prilazi na individualan, specifičan način, analizirajući pritom sve pozitivne i negativne strane



postojećih organizacijskih rješenja i usvajajući samo one promjene koje vode poboljšanjima. (Sikavica, Novak, 1999; 31)

Karakteristika individualne organizacije je vezanje njene provedbe za pojedinog rukovoditelja, odnosno rukovodeće tijelo, što znači da je prisutan određen subjektivni utjecaj pri donošenju odluka. Važno je da se pri primjeni ove vrste organizacije promjene provode u pravome trenutku i u pravu svrhu, imajući na umu stupanj razvoja poduzeća u cjelini i dijela poduzeća na koji promjena ima najveći utjecaj, inače bi njena provedba mogla imati neželjene posljedice na funkcionalnost organizacije.

Shematskoj organizaciji pristupa se s posve drugačijih pozicija jer se organizacijske promjene i organizacijski zahvati vrše prema unaprijed utvrđenim shemama. Tako se eliminiraju subjektivni utjecaji pojedinaca pa makar to bili i rukovodeći ljudi. (Sikavica, Novak, 1999; 31)

S obzirom da je ova vrsta organizacije bazirana na određenim shemama, odnosno pretpostavkama, u slučaju većih promjena u strukturi poduzeća moraju se poduzeti mjere usklađivanja spomenutih pretpostavki i shema sa novonastalim odnosima u strukturi organizacije.

#### 4.1.3. Centralizirana i decentralizirana organizacija

Iako je pri primjeni prethodno spomenutih vrsta organizacije, individualne i shematske, u većini slučajeva razborito pretpostaviti da shematska organizacija uvjetuje primjenu centralizacije, a individualna organizacija primjenu decentralizacije, odnosno da centralizacija i decentralizacija predstavljaju suprotnost. to nije nužno pravilo. U suvremenim pristupima organizaciji centralizacija i decentralizacija sve se više isprepliću, tako da bi ta dva pojma bilo nepravilno u potpunosti suprotstavljati.

Centralizacija označava takvu vrstu organizacije kojom se rukovođenje i upravljanje nekim poslom ili čitavim poduzećem usredotočuje na vrhu hijerarhijski utvrđene organizacijske strukture, s tim što svako mjesto na ljestvici ima točno utvrđene zadatke pa su niža rukovodeća mjesta podređena višim, a viša najvišim i to, u pravilu, do najmanjih pojedinosti. (Sikavica, Novak, 1999; 32)

Decentralizacija označava onu vrstu organizacije kojom se upravljanje ili rukovođenje prenosi s centralnih organa na niže organe. U tom slučaju ti niži organi imaju veću ili manju samostalnost u organizaciji i načinu obavljanja poslova. (Sikavica, Novak, 1999; 32)

U suvremenim organizacijskim strukturama centralizacija i decentralizacija podjednako su prisutne i na određeni način isprepletene te nadopunjuju jedna drugu. U većini slučajeva zbog toga nije jednostavno utvrditi u kojoj je mjeri određeno poduzeće centralizirano ili decentralizirano, iako bi nedostatak zastupljenosti bilo kojeg od ovih dvaju oblika zasigurno bila štetna za funkcionalnost organizacije.

#### 4.1.4. Jednokratna i postupna organizacija

Jednokratna organizacija susreće se obično prilikom rješavanja pojedinih organizacijskih problema ili funkcija, dakle, kada se rješavaju problemi na jednom ograničenom području u relativno kratkom roku. (Sikavica, Novak, 1999; 33)

Postupna organizacija upotrebljava se, u pravilu, kod većih organizacijskih zahvata (organizacija cjelokupnog poduzeća), a u sebi uključuje sistematski rad na rješavanju organizacijskih problema. Postupna organizacija znači, zapravo, provođenje dugoročnih organizacijskih promjena prema unaprijed utvrđenoj koncepciji koja se, uostalom, može realizirati većim brojem sinkroniziranih jednokratnih organizacijskih postupaka.

## 5. ORGANIZACIJSKA STRUKTURA

### 5.1. Pojam organizacijske strukture

Organizacijska struktura najvažniji je dio svake organizacije, svakog poduzeća. To je sustav odnosa među ljudima uspostavljen radi izvršavanja određenih zadataka. Organizacijska struktura uspoređuje se s anatomijom živih organizama, pa se često govori o anatomiji organizacije, odnosno anatomiji poduzeća. Ona je dinamičan element organizacije poduzeća, čini jedinstvo svih dijelova poduzeća i integrira uporabu svih resursa u organizaciji. (Žugaj, Šehanović, Cingula, 1999; 215)

Struktura je osnovni, sastavni dio svake organizirane cjeline i temelj na kojem se gradi kvalitetna i učinkovita organizacija. Ona je dinamičan element organizacije koja se mijenja pod utjecajem raznih čimbenika i bez sposobnosti za prilagođavanje novonastalim uvjetima efektivnost i efikasnost organizacije se degradira.

Organizacijska struktura (kao jedna od centralnih tema u izučavanju organizacije) u fokusu je interesa velikog broja istraživača na ovom području. Mnogi su od njih, baveći se izučavanjem problematike organizacije uopće, a organizacijske strukture posebno, pokušali definirati organizacijsku strukturu. Gotovo da koliko je bilo autora koji su se bavili ovom tematikom, toliko je bilo i definicija organizacijske strukture. Neki od autora definiraju organizacijsku strukturu uže, odnosno šire. Ipak, najveći broj autora i u svijetu i u zemlji priklanja se široj, sveobuhvatnoj definiciji organizacijske strukture. (Sikavica, Novak, 1999; 141)

Najsveobuhvatniju, pa prema tome i najprihvatljiviju definiciju organizacijske strukture daje M. Novak koji pod organizacijskom strukturom podrazumijeva sveukupnost veza i odnosa između svih činilaca proizvodnje, kao i sveukupnost veza i odnosa unutar svakog pojedinog činioca proizvodnje, odnosno poslovanja. (Sikavica, Novak, 1999; 142)

## 5.2. Elementi organizacijske strukture

Iz definicije proizlazi da organizacijska struktura ima svoje elemente, među kojima postoje veze i odnosi. Te veze i odnosi čine bitnu komponentu spomenute strukture i u njih ubraja:

- organizaciju sredstava za proizvodnju i racionalno uređenje prostora
- organizaciju ljudskog potencijala
- rasčlanjivanje zadatka sve do pojedinosti
- organizaciju unutarnjih odnosa i
- utvrđivanje vremenskog redoslijeda poslova (Žugaj, Šehanović, Cingula, 1999; 216)

U elemente organizacijske strukture nekada nisu bila ubrajana sredstva za proizvodnju. To je vrijeme kada se ona nisu brzo mijenjala, pa su uspostavljeni odnosi davali sliku trajnosti

(među njima ili između njih i radnika). U tom vremenu smatrani su općim uvjetom organizacije jer se bez njih i nije moglo pristupiti organiziranju. Međutim u novije vrijeme sredstva za proizvodnju mijenjaju se vrlo brzo, te njihovim uvođenjem u organizaciji nastaju mnoge promjene. Sve prisutnija automatizacija, odnosno informatizacija poslovanja, izaziva reperkusije na organizaciju i tendencija je njenog sve većeg i većeg značenja. Otuda sredstva za proizvodnju prerastaju od tehničke varijable proizvodnje u osnovni element organizacijske strukture. (Žugaj, Šehanović, Cingula, 1999; 217)

### 5.3 Projektiranje organizacije

Projekt organizacije obično se razvija tokom nekoga vremenskog razdoblja i čini zbornu tvorevinu timova stručnjaka dvaju ili više različitih područja rada. Uključuje ne samo prednosti organizacije iskazane u prošlosti i sadašnjosti, već anticipira budući razvoj poduzeća. (Buble, 2006; 1)

### 5.4. Vrste organizacijskih struktura

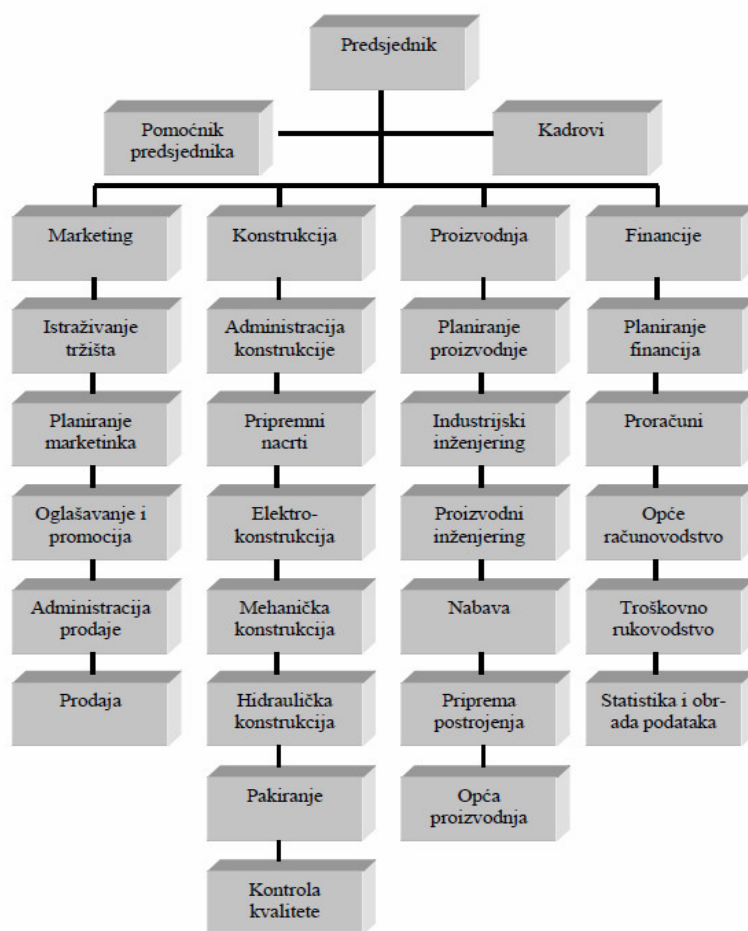
Pod vrstama organizacijskih struktura poduzeća smatra se način provođenja unutarnje podjele rada u poduzeću i formiranja nižih organizacijskih jedinica, po svim razinama poduzeća. Formiranjem nižih organizacijskih jedinica u poduzeću bavi se teorija "departmentizacije" (*Departmentation*). Te niže organizacijske jedinice mogu se nazvati: odjeli (*departments*), divizije (*divisions*) i sekcije (*sections*). (Sikavica, Novak, 1999; 165)

Kao dvije osnovne vrste organizacijskih struktura smatraju se funkcijska i divizijska organizacijska struktura. Funkcijska struktura može imati oblik čiste i procesno orijentirane funkcijske strukture. Ranih šezdesetih godina razvijaju se organske strukture, također poznate kao adaptivne strukture: projektna i matrična organizacijska struktura. U novije vrijeme pojavljuju se nove vrste organizacijskih struktura: T-oblik organizacije, mrežna organizacija, virtualna organizacija, timska organizacija, ameba organizacija, klaster ili fraktalna organizacija, izvrnuta organizacija, itd.

### 5.3.1. Funkcijska organizacijska struktura

Funkcijska organizacijska struktura takva je vrsta organizacijske strukture kod koje se podjela rada u poduzeću te grupiranje i povezivanje poslova, kao i formiranje organizacijskih jedinica, obavlja prema odgovarajućim poslovnim funkcijama u poduzeću. U svakoj tako formiranoj funkcijskoj organizacijskoj jedinici objedinjeno je obavljanje srodnih ili sličnih poslova kao što su: poslovi istraživanja i studija proizvoda, razvojni poslovi, kadrovski, nabavni, proizvodni i prodajni poslovi te financijsko-računovodstveni poslovi. (Sikavica, Novak, 1999; 172)

Temeljne organizacijske jedinice u funkcijskoj organizacijskoj strukturi objedinjavaju obavljanje poslova pojedinih poslovnih funkcija, odnosno svaka organizacijska jedinica predstavlja jednu ili više poslovnih funkcija i obavlja ih za poduzeće kao cjelinu.

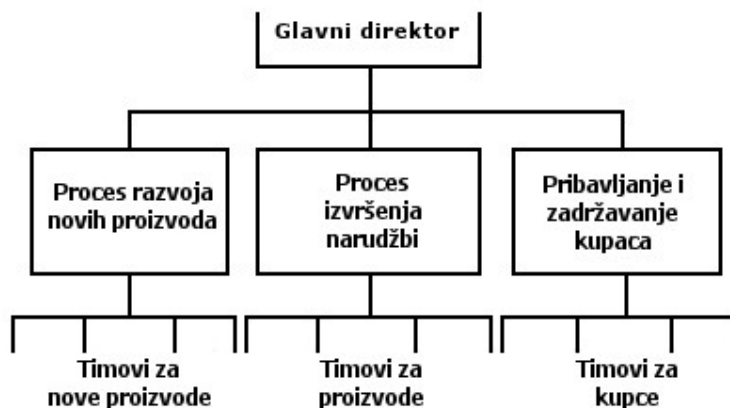


Slika 1: Funkcionalno grupiranje aktivnosti u organizaciji (Žugaj, Šehanović, Cingula, 1999; 223)

### 5.3.2 Procesna organizacijska struktura

Procesna organizacijska struktura u najužoj je vezi s funkcijskom organizacijskom strukturom, a opet se od nje bitno razlikuje. Sličnost između te dvije strukture ogleda se u tome što je i za procesnu strukturu funkcijska struktura okvir unutar kojeg djeluje procesna struktura. Osim toga, za obje te strukture osnova formiranja organizacijskih jedinica je ista ili slična, tj. funkcije ili procesi koje opet možemo smatrati svojevrsnim podfunkcijama. Razlika pak između ove dvije strukture proizlazi iz različitih pristupa: funkcijskog odnosno procesnog. (Sikavica, Novak, 1999; 181-182)

Kriterij za formiranje organizacijskih jedinica ili radnih timova kod procesne organizacijske strukture je tijek radnog ili poslovnog procesa, umjesto poslovnih funkcija. Često se javlja kao zamjena za funkcijsku organizacijsku strukturu, iako je zapravo ne eliminira, nego se unutar funkcijske organizacijske strukture formiraju procesni timovi i ona predstavlja pomak od tradicionalnih hijerarhijskih organizacija prema niskim, odnosno plitkim organizacijama.

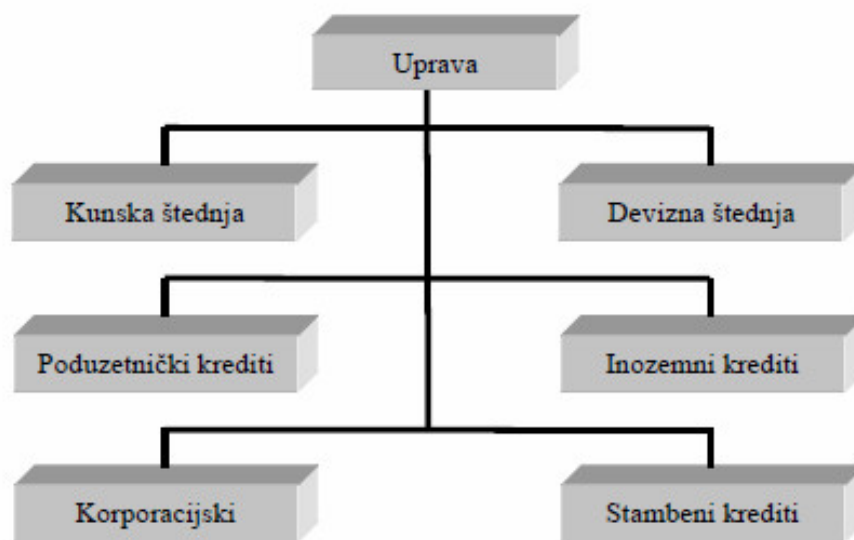


Slika 2: Procesna organizacijska struktura (Sikavica, Novak, 1999; 184)

### 5.3.3. Divizijska organizacijska struktura

Divizijska organizacijska struktura javlja se kao posljedica rasta i razvoja poduzeća koja su (uslijed diverzifikacije proizvodnje i širenja asortimana proizvoda) ekspanzijom na nova tržišta, kao i usmjeravanjem na određene kategorije kupaca, nužno bila primorana mijenjati svoju staru, tradicionalnu funkcijsku organizacijsku strukturu novim oblicima i modelima organizacije. Ti novi oblici pronađeni su u divizijskoj formi, koja je trebala dati odgovore na sva ona pitanja koja je rast i razvoj poduzeća otvarao. (Sikavica, Novak, 1999; 186)

Grupiranje aktivnosti u poduzeću često se obavlja na temelju kupaca. To proizlazi iz želje vlasnika i menadžera da kvalitetnije usluže značajne skupine klijenata, kupaca (industrijski kupci, korisnici kredita, razne skupine studenata i učenika, razne grupacije turista, korisnici dobrotvorne pomoći organizacija, bolesnici i sl.). (Žugaj, Šehanović, Cingula, 1999; 225)

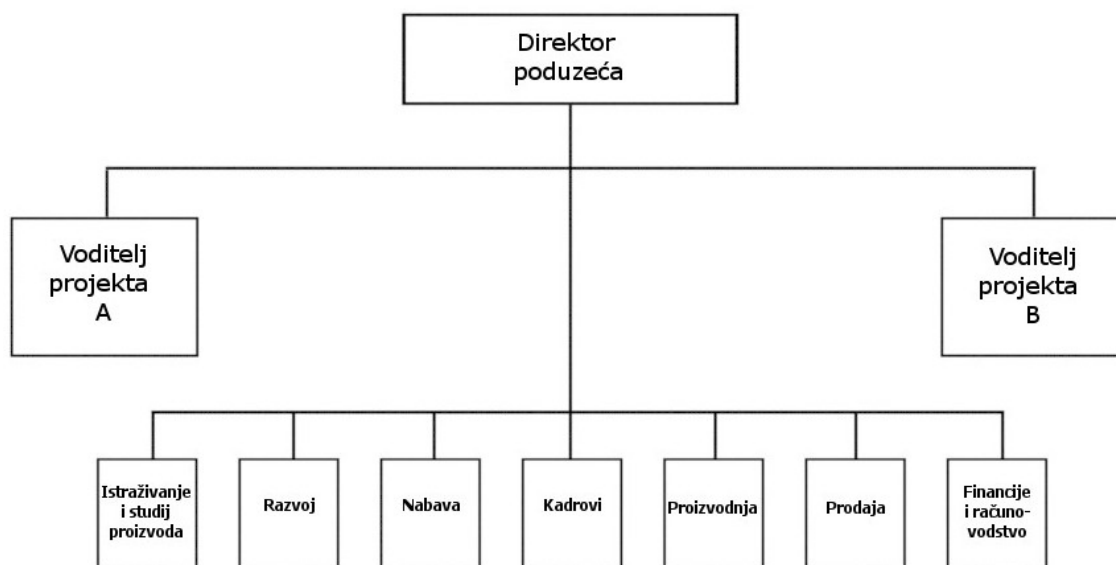


Slika 3: Grupiranje aktivnosti u banci prema klijentima (Žugaj, Šehanović, Cingula, 1999; 225)

### 5.3.4. Projektna organizacijska struktura

Projektna organizacija kao oblik organizacijske strukture javlja se u SAD-u 60-ih godina 20. stoljeća, a prvi pokušaji uvođenja projektne organizacije u organizacijsku strukturu poduzeća vezani su za američku vojnu industriju i istraživanja u sveimiru, koja se nisu mogla uspješno realizirati u okviru starih organizacijskih formi. Odgovor je trebalo tražiti u novoj koncepciji organizacije i nađen je u modelu projektne organizacijske strukture. (Sikavica, Novak, 1999; 205)

Ova organizacijska forma se uspostavlja privremeno u svrhu realizacije određenog zadatka, odnosno projekta, a koji realiziraju zaposlenici najprikladniji za rješavanje problema projekta u određenom vremenu, uz određene troškove i zahtijevanu kvalitetu. Dakle, projektna organizacijska struktura je uvijek samo dodatak postojećoj klasičnoj organizacijskoj strukturi. Nakon završetka projekta, tim koji je radio na njemu se raspušta, pa zato projektna organizacijska struktura ima karakteristike fleksibilne organizacije, odnosno sposobna je brzoj prilagodbi u tehnologiji i zahtjevima okoline poduzeća.

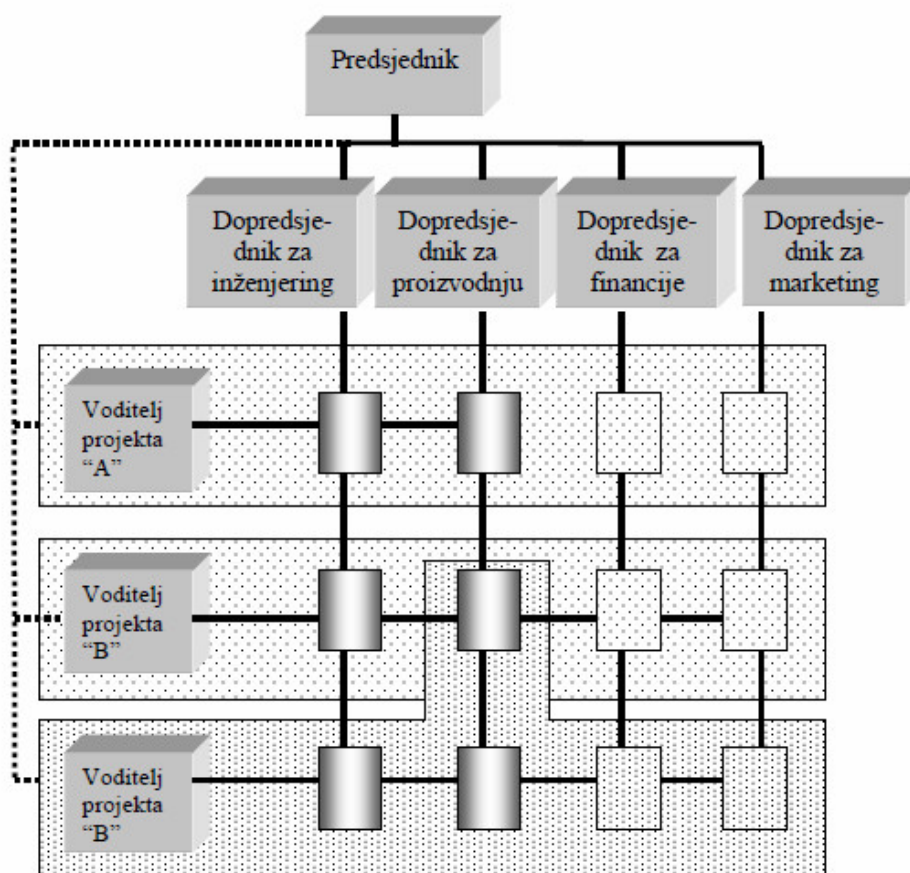


Slika 4: Model individualne projektne organizacije (Sikavica, Novak, 1999; 207)



### 5.3.5. Matrična organizacijska struktura

Matrična organizacija uključuje klasičnu podjelu na organizacijske jedinice te upravljanje i rukovođenje projektom. U postojećim specijaliziranim organizacijskim jedinicama osnivaju se i oblikuju timovi za rad na zadatku, odnosno projektu. Specijalizirana ovlaštenja i odgovornosti ostvaruju se po vertikali, a njihov nositelj je rukovoditelj te organizacijske jedinice. Za provedbu nekog projekta sastavlja se tim koji ima svog rukovoditelja. Njegov je zadatak koordiniranje rada specijaliziranih skupina. Matrična organizacija je kompromis između klasične podjele rada na specijalizirane organizacijske jedinice i sustavnog pristupa s ograničenim područjem primjene. I ona ima svoje manjkavosti, a najčešće se ogledaju u nedovoljnoj integriranosti svih elemenata. Praksa je pokazala da ova organizacija daje dobre rezultate na projektima što kraće traju, prisutno je bolje iskorištavanje resursa i stručnjaci su kvalitetnije zaposleni. (Žugaj, Šehanović, Cingula, 1999; 229)



Slika 5: Matrična organizacija (Žugaj, Šehanović, Cingula, 1999; 229)

## 6. IZBOR ORGANIZACIJSKE STRUKTURE

### 6.1. Čimbenici izbora organizacijske strukture

Na oblikovanje organizacije poduzeća, odnosno modeliranje organizacijske strukture poduzeća, djeluju mnogobrojni čimbenici. Iako različiti, oni utječu na izbor organizacijske strukture poduzeća, a ipak utjecaj svih čimbenika nije isti. Dok je utjecaj nekog ili nekih čimbenika presudan za oblikovanje upravo te i takve organizacijske strukture, dotle je utjecaj nekog drugog čimbenika ili nekih drugih čimbenika sekundaran. Onaj čimbenik, odnosno oni čimbenici čiji će utjecaj biti dominantan za konkretno poduzeće, odredit će i izbor određene vrste organizacijske strukture tog poduzeća. (Sikavica, Novak, 1999.)

Spomenutih čimbenika je velik broj i svaki od njih vrši određeni utjecaj na poduzeće. Da bi bilo u stanju na pravi način i u pravo vrijeme odgovoriti na poslovne prilike i neprilike, poduzeće ih mora pomno razmotriti i odabrati odgovarajuću organizacijsku strukturu. Primjerice, jedan od važnijih čimbenika u izboru organizacijske strukture je okolina.

Razlikuju se dva temeljna segmenta okoline - eksterna i interna okolina. Dok eksternu okolinu čine šire socijalne snage koje izvana utječu na poduzeće, dotle internu okolinu čine one snage koje na poduzeće utječu iz njegove nutrine. (Buble, 2000; 69)

Osim okoline, bitni čimbenici koji utječu na izbor organizacijske strukture poduzeća su strategija, tehnologija i veličina poduzeća.

### 6.2. Unutarnji čimbenici organizacijske strukture

Nema sumnje da u najvažnije unutarnje čimbenike organizacije spadaju ciljevi i strategija, tehnologija i zadatci, veličina i kadrovi, životni ciklus poduzeća, proizvod i lokacija. (Sikavica, Novak, 1999; 73)

Navedeni unutarnji čimbenici utječu jedan na drugi i to je bitno uzeti u obzir pri izboru i projektiranju organizacijske strukture.

Ciljevi, kao jedna od najvažnijih obilježja svakog poduzeća, određuju budućnost poduzeća. Zadatci su sredstvo ostvarivanja zacrtanih ciljeva, a za izvršenje zadataka presudna je

učinkovita tehnologija. Po veličini poduzeća se uobičajeno svrstavaju u tri skupine: mala, srednja i velika i ona ima veliku ulogu u izgradnji strukture poduzeća.

### 6.3 Vanjski čimbenici organizacijske strukture

Pod pojmom vanjski čimbenici organizacije podrazumjevaju se oni čimbenici na koje poduzeće nema gotovo nikakav utjecaj, dok oni imaju manji ili veći utjecaj na poduzeće. Utjecaj vanjskih čimbenika organizacije snažniji je kod manjih i srednjih poduzeća, dok veća poduzeća, kojih je mnogo manji broj, uspijevaju zbog svoje veličine donekle i sama oblikovati vanjske čimbenike.

Najvažnije dimenzije okoline organizacije, koje utječu na oblikovanje organizacijske strukture poduzeća, bile bi: stabilnost, odnosno nestabilnost te jednostavnost i složenost. Dok stabilnost i nestabilnost govore o brzini promjena koje se događaju u okolini, pod jednostavnošću i složenošću okoline misli se na broj čimbenika odnosno varijabli koje utječu na poduzeće. (Sikavica, Novak, 1999; 105)

## 7. INFORMACIJSKI SUSTAVI U ORGANIZACIJI

### 7.1. Uloga informacijskog sustava u organizaciji

U suvremenim poduzećima važan čimbenik organizacije je informacijski sustav poduzeća koji predstavlja temelj za učinkovito funkcioniranje i opstanak poduzeća na tržištu. U današnjem poslovanju koje se uvelike oslanja na brz i točan protok važnih podataka i informacija od nižih dijelova organizacijske strukture i obrnuto, ali i opskrbu informacija iz okoline poduzeća, učinkovit informacijski sustav je presudan za djelotvornost organizacije kao cjeline.

Informacijski sustav je sustav koji prikuplja, pohranjuje, čuva, obrađuje i isporučuje informacije važne za organizaciju, tako da budu dostupne i upotrebljive svakome kome su potrebne. Informacijski sustav se može, ali ne mora, koristiti informacijskom tehnologijom. (Čerić, Varga, 2004; 19)

## 7.2. Informacijska tehnologija u organizaciji

Sve veće prisustvo i razvoj informacijske tehnologije uvelike su promjenile ne samo način prijenosa podataka i informacija unutar organizacije, nego i mogućnosti povezivanja sa ostalim organizacijama, odnosno poslovnim partnerima. Poslovanje se na mnoge načine preobrazilo uporabom informacijske tehnologije te je razvoj niza alata i usluga u tom području uvelike promijenio poslovanje te je stvoren način poslovanja poznat kao elektroničko poslovanje koje obuhvaća elektroničko trgovanje, elektroničko komuniciranje, elektronički marketing, itd.

Neki od značajnijih trendova promjene načina rada unutar poslovne organizacije jesu rad u skupini, mogućnost rada izvan ureda, nehijerarhijska organizacija rada i povjeravanje dijela posla vanjskim organizacijama. Rad u skupini sve je potrebniji jer su zadatci koji se postavljaju pred organizaciju sve kompleksniji, a sve više poslovnih organizacija oslanja se na timove koji se formiraju za potrebe izvršenja određenog zadatka ili projekta. Takav rad zahtjeva mogućnost brze i jednostavne komunikacije (posebno ako članovi skupine ne rade na istoj lokaciji) te korištenje softverskih alata koji podržavaju rad u skupini, održavanje sastanaka na daljinu, itd. Osnovni je alat za komunikaciju na daljinu elektronička pošta. (Čerić, Varga, 2004; 6)

## 7.3. Upravljanje informacijskim sustavom

Kako se informacijska tehnologija i načini njezine primjene vrlo brzo razvijaju, itekako je važno, ali i zahtjevno, učinkovito upravljati korištenjem informacijske tehnologije, odnosno informacijskim sustavom poduzeća. Najčešće je upravljanje informacijskim sustavom organizirano centralizirano preko odjela koji se brine za planiranje, izgradnju održavanje i općenito za učinkovit rad informacijskog sustava. Nazvat ćemo ga odjelom za informacijski sustav. U praksi se koriste i drugi nazivi: informatički centar, centar za informacijski sustav, centar za obradu podataka, a najstariji naziv je računarski centar. Ponegdje su funkcije ovog odjela uključene u odjele logistike, organizacije ili marketinga pa odjel nije samostalan. Međutim, novi trendovi distribuirane obrade i korisničkog računarstva dovode i do postupne decentralizacije informacijskog sustava, pa tako i decentralizacije odjela za informacijski sustav. (Čerić, Varga, 2004; 33-34)

## 8. PODUZEĆE HELB D.O.O.

### 8.1. Povijest poduzeća

Poduzeće HELB do.o., Dugo Selo, osnovano je 1990. godine kao društvo s ograničenom odgovornošću i od tada radi u području energetike, u početnom razdoblju prvenstveno s državnim tvrtkama iz INA i HEP grupacije. Zbog fleksibilnosti i kvalitete rada te brzine odziva na zahtjev kupaca, s vremenom se povećavao opseg i zahtjevnost izvođenih usluga, a timu poduzeća se pridružuju iskusni inženjeri iz grupacije Končar.

Godine 1994. poduzeće je, ubrzo nakon procesa mirne reintegracije, samostalno izvelo rekonstrukciju i puštanje u pogon transformatorske stanice Đeletovci, što je prvi projekt rekonstrukcije transformatorskih stanica na srednjem naponu. Godinu dana kasnije osnovan je odjel za kontrolu kvalitete. Broj zaposlenih je konstantno rastao, pa je od početnih dvoje zaposlenih u sljedećih nekoliko godina taj broj porastao na više od dvadeset. Godine 2000. izgrađeno je novo sjedište poduzeća, nakon čega su slijedili novi projekti i aktivnosti te snažna tržišna ekspanzija u Hrvatskoj. Broj i zahtjevnost usluga raste, a stečeno znanje i iskustvo se prenose na mlađi kadar. Društvo se profilira kao jedno od vodećih u području montaže, ispitivanja i puštanja u rad sredjenaponskih elektroenergetskih postrojenja, a danas zapošljava 139 zaposlenika.

Posljednjih godina djelatnost poduzeća je proširena na inozemstvo (Albanija, Egipat, Irak, Italija, Libija, Malta, Obala Bjelokosti, Rusija, SAD, Sirija i Turska).

### 8.2. Djelatnost poduzeća

Poduzeće HELB d.o.o. se zasniva na proizvodnji upravljačkih i razvodnih ormara za distribuciju električne energije. Uzimajući u obzir specifičnosti određenih postrojenja i različitih industrijskih procesa, iskustvo i stručnost zaposlenika osigurava kompletnu tehničku dokumentaciju, certifikate i ispitne protokole prema traženim tehničkim standardima.

Uz proizvodnju, poduzeće se bavi projektiranjem, gradnjom i upravljanjem energetske infrastrukturom. Izvodeći radove na brojnim postrojenjima za proizvodnju, prijenos i distribuciju električne energije, poduzeće je uvelike pridonijelo ne samo razvoju

hrvatskog elektroenergetskog sustava, nego i elektroenergetskog sustava po cijeloj Europi i Bliskom istoku.

Osim navedenih djelatnosti, poduzeće se bavi puštanjem u pogon, ispitivanjem i održavanjem elektroenergetskih sustava i postrojenja, vođenjem projekata i inženjeringom uz primjenu načela energetske učinkovitosti i održivog upravljanja energijom.

### 8.3. Certifikati

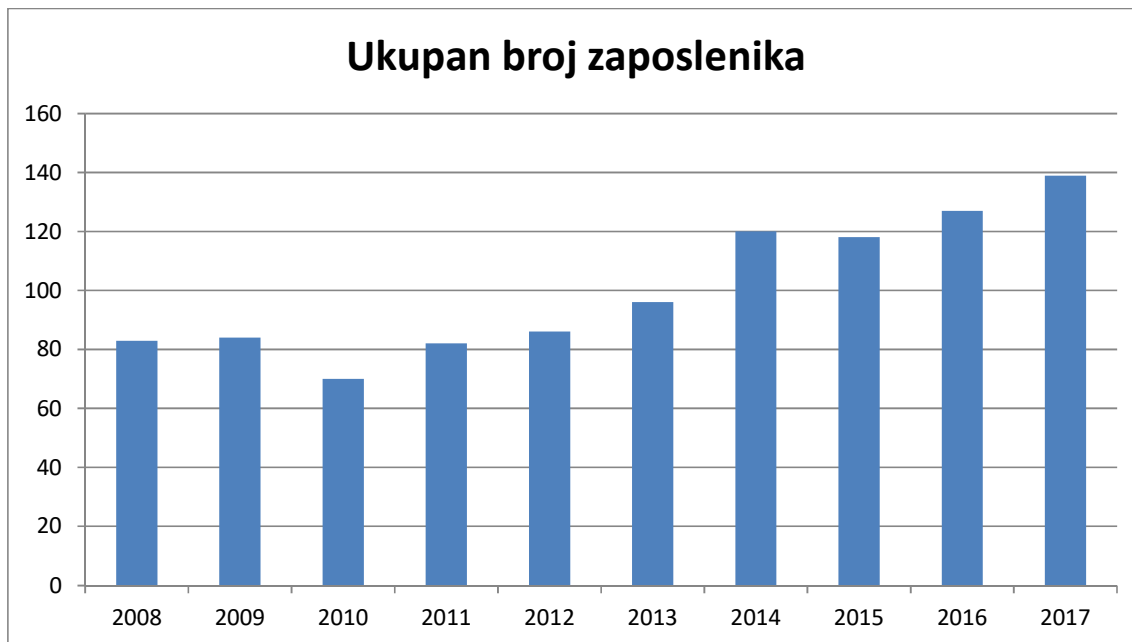
Stalno nastojanje k ostvarenju načela kvalitete, zaštite okoliša te zdravlja i sigurnosti osoblja dovela je do činjenice da je od 1999. HELB ocijenjen i certificiran da ispunjava zahtjeve Sustava upravljanja kvalitetom ISO 9001:2008, zatim da ispunjava zahtjeve Sustava upravljanja okolišem ISO 14001:2004, a u novije vrijeme je proveden i Sustav upravljanja zaštitom zdravlja i sigurnošću na radu - OHSAS 18001:2007. Kako bi se zadovoljili najviši standardi i pratile najnovije tehnološke promjene, poduzeće kontinuirano ulaže u kompetencije svojih zaposlenika koji se dokazuju nizom certifikata i uvjerenja.



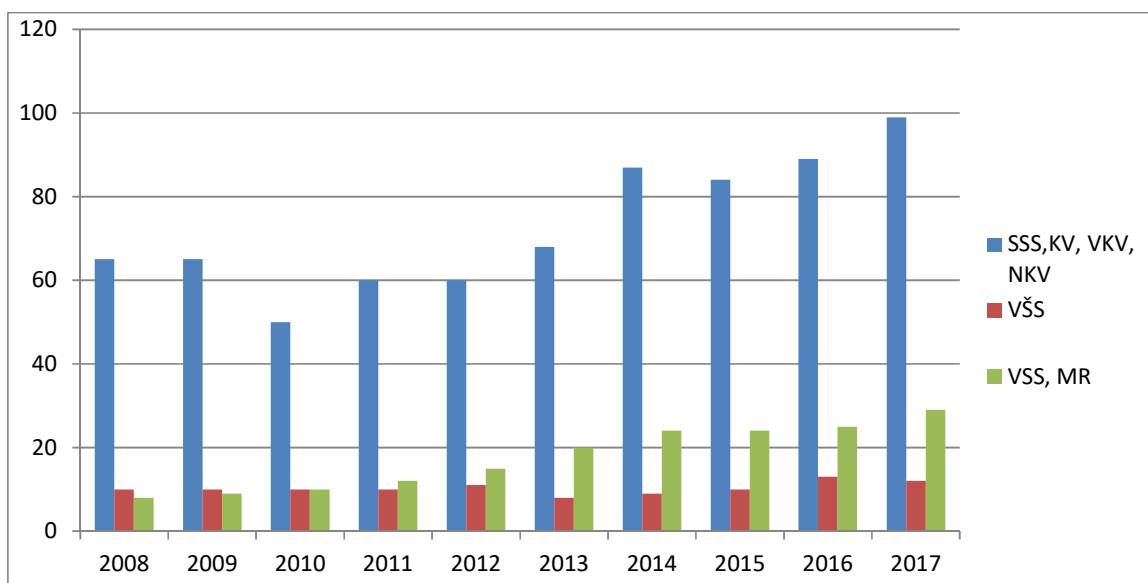
Slika 6: Certifikati poduzeća HELB d.o.o. (izvor: <http://www.helb.hr>)

## 8.4. Struktura zaposlenika

Poduzeće zapošljava 139 zaposlenika, s trendom rasta broja zaposlenika i trendom povećanja broja visokoobrazovanih zaposlenika.



Slika 7: Ukupan broj zaposlenika poduzeća HELB d.o.o. u razdoblju od 2008. do 2017. godine (izvor: interna dokumentacija poduzeća HELB d.o.o.)

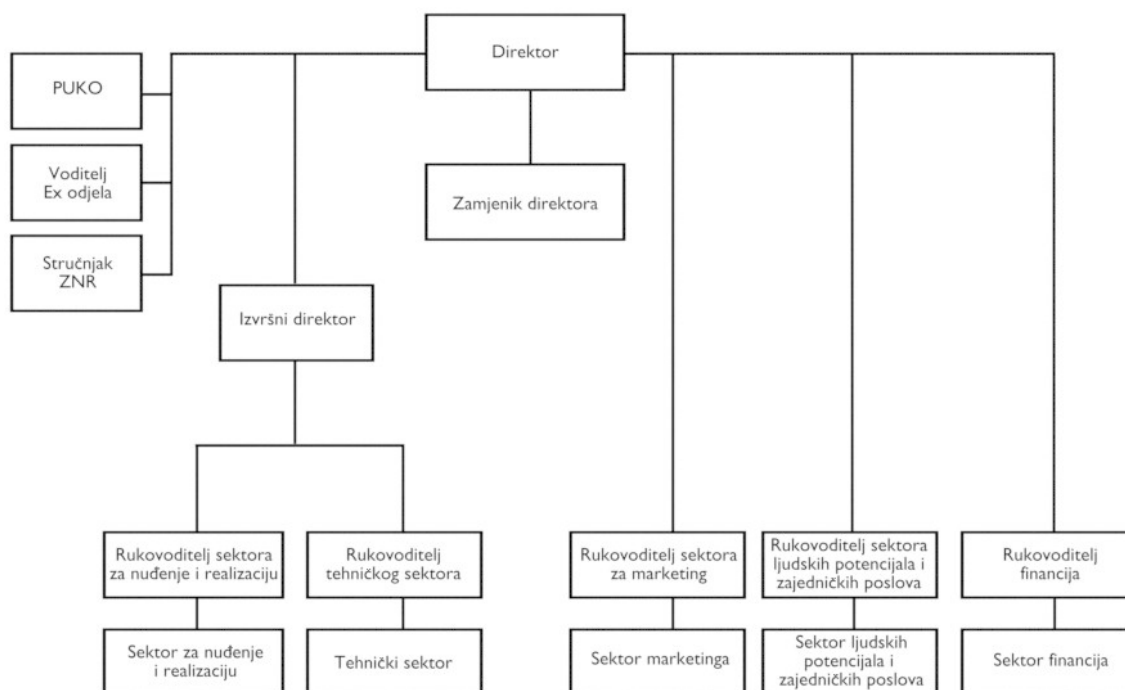


Slika 8: Struktura zaposlenika poduzeća HELB d.o.o. prema stručnoj spremi u razdoblju od 2008. do 2017. godine (izvor: interna dokumentacija poduzeća HELB d.o.o.)

## 8.5. Organizacijska struktura

U svojoj osnovi organizacijska struktura poduzeća se temelji na funkcijskoj organizacijskoj strukturi. Strukturiranje nižih organizacijskih jedinica izvedeno je na način da je formirano pet sektora baziranih na funkcijama najvažnijim za rad poduzeća:

- Sektor za nuđenje i realizaciju,
- Tehnički sektor,
- Sektor za marketing,
- Sektor ljudskih potencijala i zajedničkih poslova te
- Sektor financija.



Slika 9: Organizacijska struktura poduzeća HELB do.o.o (izvor: interna dokumentacija poduzeća HELB d.o.o.)

Navedeni sektori se dijele na odjele koji su također utemeljeni na funkcijama koje vrše, primjerice Sektor za nuđenje i realizaciju dijeli se na tri odjela: Odjel za nuđenje, Odjel pripreme i vođenja projekta te Odjel nabave.

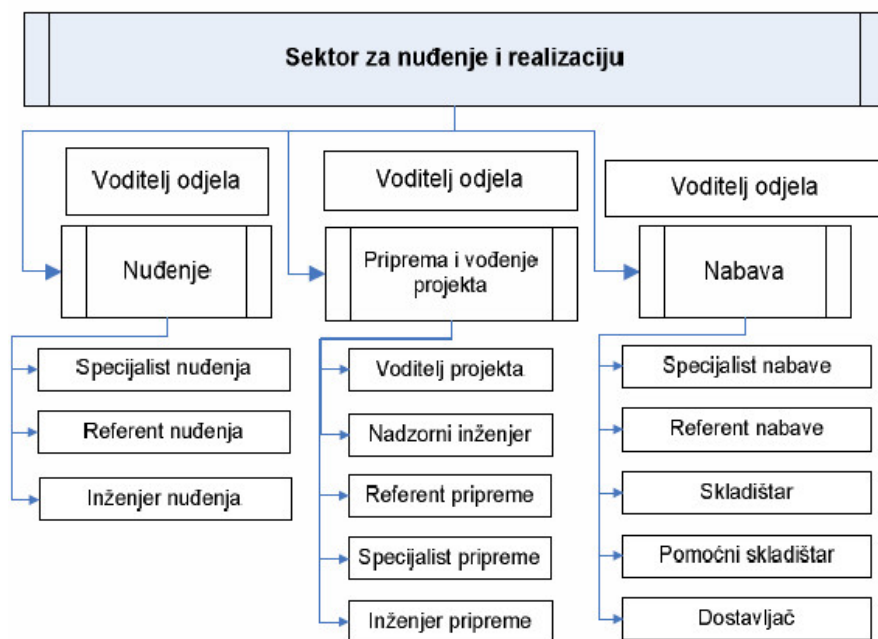


Direktor, odnosno zamjenik direktora je izravno nadređen rukovoditelju Sektora za marketing, rukovoditelju Sektora ljudskih potencijala i zajedničkih poslova i rukovoditelju financija. Rukovoditelj Sektora za nuđenje i realizaciju te rukovoditelj Tehničkog sektora odgovorni su izvršnom direktoru, kojemu je opet nadređen direktor, odnosno njegov zamjenik.

#### 8.5.1. Sektor za nuđenje i realizaciju

Sektor za nuđenje i realizaciju sastoji se od tri odjela:

- Odjela za nuđenje,
- Odjela za pripremu i vođenje projekta i
- Odjela nabave.



Slika 10: Organizacijska struktura Sektora za nuđenje i realizaciju poduzeća HELB d.o.o. (izvor: interna dokumentacija poduzeća HELB d.o.o.)

Svaki odjel nadležan je pripadajući voditelj odjela, a u odjele su raspoređeni stručnjaci unutar zadanih funkcija, primjerice u Odjel pripreme i vođenja projekta raspoređeni su voditelji projekata, nadzorni inženjeri, referenti pripreme, specijalisti pripreme i inženjeri pripreme.

Odjel za nuđenje vrši pripremu i izrađuje ponudbenu dokumentaciju na osnovu zaprimljenih upita gospodarskih subjekata ili temeljem objavljenih javnih nadmetanja.

U Odjelu za pripremu i vođenje projekata, nakon sklopljenog ugovora s Investitorom, imenuje se voditelj projekta koji u suradnji s referentima, specijalistima i inženjerima pripreme koordinira aktivnosti na pripremi za realizaciju ugovorenog posla (procjena potrebnog broja i kvalifikacijske strukture izvršitelja, procjena potrebnog vremena za realizaciju pojedinih faza radova, osiguranje smještaja i prehrane djelatnika u mjestu izvršenja radova i dr.).

Također, voditelj projekta u suradnji sa zaposlenicima Odjela za nabavu nabavlja svu potrebnu opremu i materijal za realizaciju ugovorenih radova.

Voditelj projekta koordinira i izvođenje radova, prati provođenje mjera zaštite na radu, završna mjerenja i ispitivanja, prikuplja potrebne dokaze kakvoće ugrađene opreme i izvedenih radova, ateste, ispitne protokole itd., te iste dostavlja Investitoru zajedno s projektnom dokumentacijom izvedenog stanja.

### 8.5.2. Tehnički sektor

Tehnički sektor sastoji se od četiri odjela:

- Odjela za montažu i proizvodnju,
- Odjela za kontrolu kvalitete,
- Odjela za OiE (obnovljive izvore energije) i energetske učinkovitost te
- Odjela za razvoj i projektiranje.

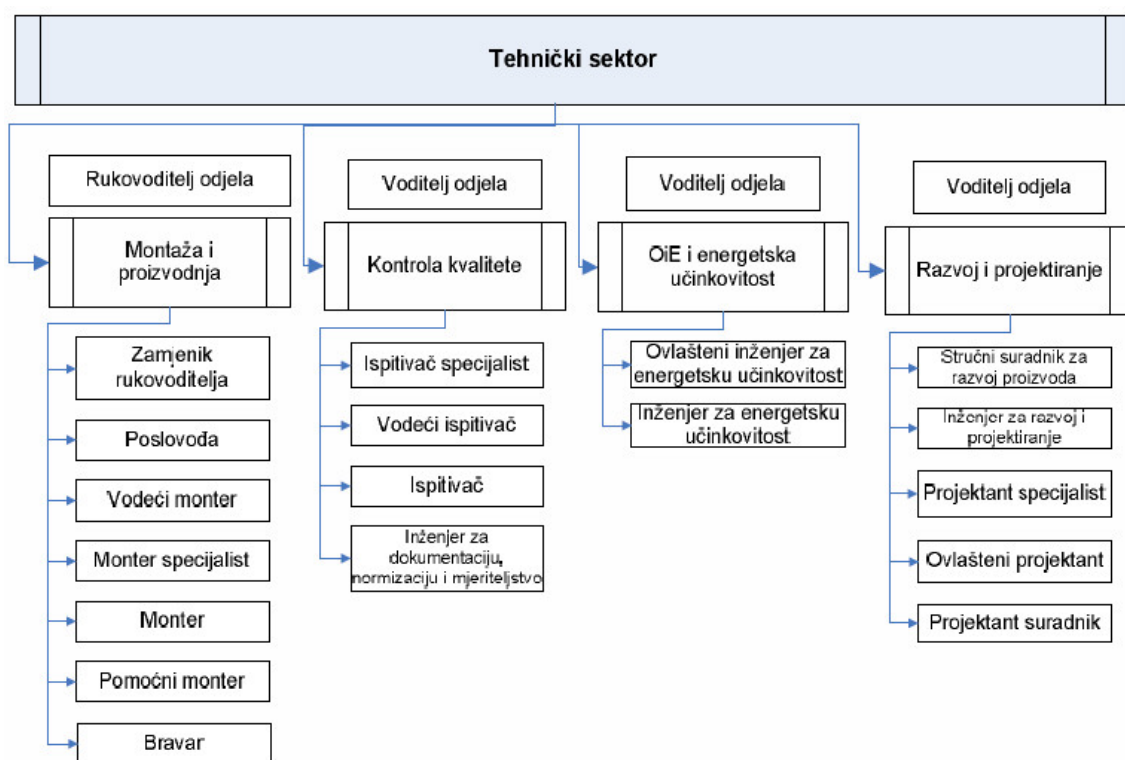
Svaki odjel u nadležnosti je pripadajućeg rukovoditelja, odnosno voditelja odjela, a u pojedine odjele raspoređeni su stručnjaci iz određenog područja.

Tehnički sektor zapošljava najviše zaposlenika, koji se trajno educiraju i obučavaju za obavljanje najsloženijih radnih zadataka.

U Odjelu za razvoj i projektiranje vrši se razvoj novih proizvoda i usluga te izrađuje projektna dokumentacija. Većina zaposlenika je visokoobrazovana te posjeduju potrebna ovlaštenja za obavljanje djelatnosti projektiranja i članovi su Hrvatske komore inženjera elektrotehnike. U radu koriste najsuvremenije softverske alate (EPLAN Electric P8-softversko

riješenje za dizajn električnih sustava i uređaja, SEE Electrical CADdy++ - softversko rješenje za dizajn električnih sustava i uređaja, AutoCAD i dr.).

U Odjelu za montažu i proizvodnju zaposleni su tehničari i monteri koji izvode radove na ugradnji i montaži opreme u proizvodnom pogonu u sjedištu poduzeća te radove na ugradnji opreme na lokacijama Investitora. Svi zaposlenici ovog odjela posjeduju potrebne osnovne tehničke certifikate, zdravstvene i sigurnosne certifikate (kao npr. osposobljenost za rad na siguran način, položen ispit iz prve pomoći i dr.).



Slika 11: Organizacijska struktura Tehničkog sektora poduzeća HELB d.o.o. (izvor: interna dokumentacija poduzeća HELB d.o.o.)

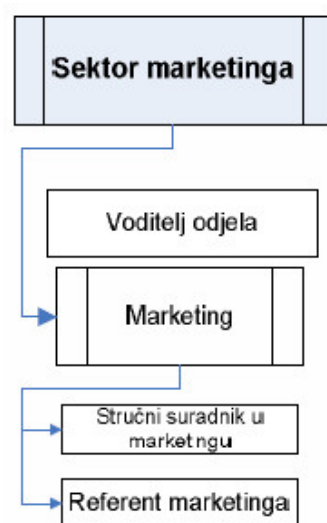
Odjel za kontrolu kvalitete zapošljava zaposlenike koji vrše kontrolu kvalitete opreme i izvedenih radova, vrše potrebna mjerenja i ispitivanja te izrađuju ispitne protokola o provedenim mjerenjima i ispitivanjima. Inženjeri za dokumentaciju, normizaciju i mjeriteljstvo prate promjene u normizaciji te usklađuju i osiguravaju primjenu najnovijih normi. Zaposlenici posjeduju specijalne tehničke certifikate/kompetencije (kao npr. ABB

stručnjak za relejnu zaštitu - Diferencijalna zaštita transformatora, Siemens SIMATIC ST-TIA - osnovna obuka automatizacije i dr.).

U Odjelu za OiE (obnovljive izvore energije) i energetske učinkovitost prateći svjetske trendove, a na temelju naprednih informacijskih i telekomunikacijskih tehnologija koje omogućavaju integraciju i povezivanje proizvođača i potrošača svih veličina, kao i različitih tehnologija i izvora energije sudjeluju u razvoju pametnih mreža (eng. „Smart Grid“). Također, u ovom odjelu zaposleni su stručnjaci koji vrše energetske preglede i certificiranja.

### 8.5.3. Sektor za marketing

Sektor marketinga znatno je manji u odnosu na ostale Sektore u poduzeću i sastoji se od Odjela za marketing. Budući je funkcija marketinga vrlo važna jer se kvalitetnim marketingom poduzeće prezentira potencijalnim korisnicima za očekivati je da će se broj zaposlenika u ovom sektoru povećavati.



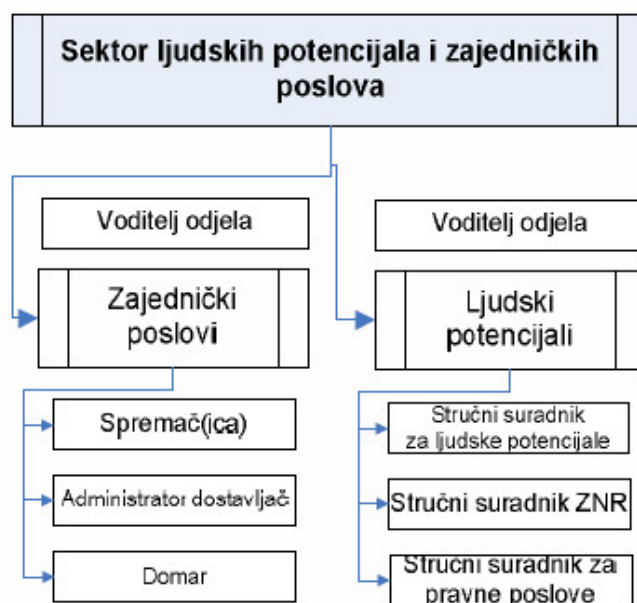
Slika 12: Organizacijska struktura Sektora marketinga poduzeća HELB d.o.o. (izvor: interna dokumentacija poduzeća HELB d.o.o.)

#### 8.5.4. Sektor ljudskih potencijala i zajedničkih poslova

Sektor ljudskih potencijala i zajedničkih poslova sastoji se od dva odjela:

- Odjela zajedničkih poslova i
- Odjela ljudskih potencijala.

Odjel zajedničkih poslova zapošljava zaposlenike niže stručne spreme, poput spremačica i domara, dok Odjel ljudskih potencijala zapošljava stručnjake iz područja upravljanja ljudskim potencijalima, zaštite na radu i pravne poslove.



Slika 13: Organizacijska struktura Sektora ljudskih potencijala i zajedničkih poslova poduzeća HELB d.o.o. (izvor: interna dokumentacija poduzeća HELB d.o.o.)

Odjel ljudskih potencijala obavlja poslove u svezi zasnivanja i prestanka radnog odnosa, ostvarivanja prava iz radnog odnosa te prava iz mirovinskog, invalidskog i zdravstvenog osiguranja zaposlenika, organizira stručna osposobljavanja i usavršavanja zaposlenika, zastupanja poduzeća u postupcima, koordinacije imovinsko-pravnih poslova, ishoda dozvola i certifikata za obavljanje djelatnosti, praćenja i primjene propisa i dr.

### 8.5.5. Sektor financija

Sektor financija sastoji se od:

- Odjela za plan i analizu,
- Odjela za računovodstvo i
- Odjela za investicije i investicijsko održavanje.



Slika 14: Organizacijska struktura Sektora financija poduzeća HELB d.o.o. (izvor: interna dokumentacija poduzeća HELB d.o.o.)

U Sektoru financija obavljaju se poslovi:

- pripreme obračuna plaće, obračun, kontrola obračuna i isplate plaća,
- obračuna i isplate putnih naloga,

- zaprimanja, provjere ispravnosti, unosa i ovjere računa,
- izrade izlaznih računa, evidencije i naplate računa,
- financijskog knjigovodstva,
- knjigovodstva osnovnih sredstava,
- knjigovodstva salda konti dobavljača, kupaca, ostalih potraživanja i obveza,
- usklađivanja analitičkih knjigovodstava s glavnom knjigom i dr.

## 8.6. Informacijski sustav i tehnologija

U svrhu prikupljanja, obrade i pohranjivanja poslovno relevantnih podataka i informacija poduzeće se koristi suvremenom informacijskom tehnologijom pomoću koje je uspostavljen efikasan i efektivan informacijski sustav.

Kao osnovni operacijski sustav na računalima poduzeće koristi operacijski sustav Windows kompanije Microsoft te paket uredskih softverskih alata MS Office. Za učinkovitije i preciznije projektiranje električnih shema poduzeće koristi programe EPLAN i CADdy++, dok za izradu skica i nacрта konstrukcijskih dijelova poduzeće koristi program AutoCAD. Za informacijsku potporu u vođenju skladišta poduzeće koristi program Domino.

Osim korištenja programa koje su razvila poduzeća specijalizirana za njihovu izradu, HELB d.o.o. posjeduje i program koji su osmislili djelatnici poduzeća - AltiBiz, program za vođenje kompletnog poslovanja. Navedeni program osmišljen je i kreiran sukladno vizijama i potrebama poduzeća, s tim da je vanjski stručnjak angažiran samo za programiranje, odnosno pisanje programskog jezika.

## 9. ZAKLJUČAK

Važnost organizacije u svakodnevnim ljudskim aktivnostima je izrazito velika, iako je njezina uloga često manje primjetna u odnosu na same formacije, aktivnosti i djelatnosti koje se preko nje uspostavljaju. Bez kvalitetne organizacije svako područje ljudskog rada bilo bi puno manje učinkovito, u mnogim slučajevima čak i nemoguće.

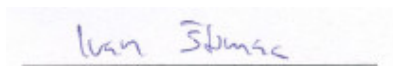
Da bi se postigla što veća učinkovitost, potrebno je dobro razumijevanje teoretskih postavki organizacije. Desetljećima su razvijane brojne teorije, strukture, modeli i vrste organizacije. Od početaka organizacijske teorije do danas iznesene su mnoge ideje, pristupi i metode formiranju organizacije, ali u svojoj osnovi cilj svake od njih bio je jedinstven - povećanje efikasnosti i efektivnosti organizacije.

Ipak, da bi se usitinu dokazala ispravnost takvih teorijskih pretpostavki potrebno ih je primjeniti na konkretnim, stvarnim organizacijama. Na tržištu se pojavljuje sve veći broj novih poduzeća, a u uvjetima nikad veće konkurentnosti izbor prave organizacijske vrste i strukture, pored ostalih osobina poduzeća, ima veliku ulogu u njegovu opstanku.

U povećanju učinkovitosti organizacije, osim same strukture i elemenata organizacije, veliku ulogu u modernom svijetu ima i ubrzan razvoj prijenosa podataka i informacija, odnosno informacijskih tehnologija. Računala, mrežni sustavi i razni programi uvelike pomažu u uspostavljanju efikasnih i efektivnih organizacija, u razmjerima koji su prije njihove pojave bili nezamislivi.

Na primjeru srednje velikog poduzeća HELB d.o.o. možemo zaključiti da je funkcijska organizacijska struktura i u suvremenim uvjetima poslovanja primjenjiva i učinkovita, a njenu efikasnost dodatno povećava primjena modernih informacijskih tehnologija.

Potpis:





## LITERATURA

### KNJIGE

1. Marin Buble, Management, Ekonomski fakultet Split, Split, 2000.
2. Marin Buble, Metodika projektiranja organizacije, Sinergija nakladništvo, Zagreb, 2006.
3. Vlatko Čerić, Mladen Varga, Informacijska tehnologija u poslovanju, Element, Zagreb, 2004.
4. Pere Sikavica, Mijo Novak, Poslovna organizacija, Informator, Zagreb, 1999.
5. Miroslav Žugaj, Jusuf Šehanović, Marijan Cingula, Organizacija, Tiva -Tiskara Varaždin, Varaždin, 2004.

### WEB STRANICE

6. <http://www.helb.hr>

## POPIS SLIKA

Slika 1: Funkcionalno grupiranje aktivnosti u organizaciji

Slika 2: Procesna organizacijska struktura

Slika 3: Grupiranje aktivnosti u banci prema klijentima

Slika 4: Model individualne projektne organizacije

Slika 5: Matrična organizacija

Slika 6: Certifikati poduzeća HELB d.o.o.

Slika 7: Ukupan broj zaposlenika poduzeća HELB d.o.o. u razdoblju od 2008. do 2017. godine

Slika 8: Struktura zaposlenika poduzeća HELB d.o.o. prema stručnoj spremi u razdoblju od 2018. do 2017. godine

Slika 9: Organizacijska struktura poduzeća HELB d.o.o.

Slika 10: Organizacijska struktura Sektora za nuđenje i realizaciju poduzeća HELB d.o.o.

Slika 11: Organizacijska struktura Tehničkog sektora poduzeća HELB d.o.o.

Slika 12: Organizacijska struktura Sektora marketinga poduzeća HELB d.o.o.

Slika 13: Organizacijska struktura Sektora ljudskih potencijala i zajedničkih poslova poduzeća HELB d.o.o.

Slika 14: Organizacijska struktura Sektora financija poduzeća HELB d.o.o.